

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 3 курсу, 9с групи
спеціальності

241 «Готельно-ресторанна справа»

освітньої програми

«Готельно-ресторанна справа»

Покращко

Марини

Вікторівни

Науковий керівник

к.е.н., доц.

Полтавська

Оксана

Володимирівна

Гарант освітньої програми

к.е.н., доц.

Расулова

Алла

Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
«_____» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

ПОКРАЧКО МАРИНИ ВІКТОРІВНИ*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу «Villa Riviera, м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад впровадження сервісних технологій у підприємстві ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – сервісні процеси підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення сервісних технологій у ресторані

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом) ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Теоретичні основи суб'єкта ресторанного бізнесу

1.2 Аналіз факторів впливу організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «VILLA RIVIERA»

2.1. Програма удосконалення

2.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

ВИСНОВКИ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц. _____

О.В. Полтавська

(підпис)

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц. _____

А.М. Расулова

(підпис)

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник _____

М.В. Покрчко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Покрачко М.В Виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу ресторану «Villa Riviera», м. Київ» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу.

За результатом проведеного формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

О.В. Полтавська

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Покрачко М.В
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

(підпис)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко
(ініціали, прізвище)

(підпис)

« » 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТА
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ..... 10

1.1 Теоретичні основи суб'єкта ресторанного бізнесу..... 10

1.2 Аналіз факторів впливу організаційної культури суб'єкта
ресторанного бізнесу..... 15

РОЗДІЛ 2 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «VILLA RIVIERA»..... 23

2.1. Програма удосконалення..... 23

2.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів..... 29

ВИСНОВКИ..... 38

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 68

ДОДАТКИ..... 74

Актуальність теми. Сьогодні ресторанний бізнес є однією з найважливіших складових індустрії гостинності. Це один із найпоширеніших видів малого бізнесу у світі. З кожним роком зростає кількість закладів ресторанного господарства, які постійно конкурують між собою за сегментацію ринку, за пошук нових та утримання постійних споживачів своєї продукції та послуг. Актуальність даної теми зумовлена тим, що сучасний розвиток ресторанного бізнесу базується на побудові такої системи обслуговування, яка буде максимально ефективною та забезпечуватиме надання якісних послуг своїм споживачам.

Дослідженнями регулювання відносин займалися такі науковці, як О. В. Александров, Г. О. Андрощук, З. С. Варналій та В. А. Денисюк. Теоретичні та практичні аспекти досить широко представлені в науковій та навчальній літературі, у фахових журналах та в Інтернеті.

Мета роботи - дослідити теоретичні й прикладні засади формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

Для досягнення мети роботи були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- визначити теоретичні основи суб'єкта ресторанного бізнесу
- аналізувати фактори впливу організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу
- визначити сучасні та важливі тенденції ресторанного бізнесу
- аналізувати організаційну культуру та системи управління персоналом в ресторані Villa Riviera
- з'ясувати особливості побудови організаційної культури в ресторані Villa Riviera

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ресторан «Villa Riviera».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу ресторану «Villa Riviera».

Методи дослідження. Під час дослідження були розглянуті питання, пов'язані зі специфікою формування та функціонування суб'єкта ресторанного бізнесу в Україні, етапами підбору персоналу та сучасними методами управління трудовими ресурсами на підприємствах. У роботі проаналізовано організаційно-управлінську та фінансову діяльність ресторану «Villa Riviera» та розглянуто професійну складову його робочих ресурсів. З метою забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами закладу ресторанного господарства запропоновано заходи щодо покращення організаційного середовища, запровадження системи оцінки та атестації персоналу, пропозиції щодо підвищення кваліфікації трудових ресурсів у сфері інформаційно-організаційних технологій забезпечення.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження складають наукові роботи зарубіжних та вітчизняних учених у галузі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. В основі дослідження покладені методи аналітичного дослідження, а саме: індукція, порівняння, історичний та логічний методи, а також метод системного підходу та комплексного аналізу; економіко-статистичні методи. Інформаційну базу роботи становлять укази Президента України, законодавчі акти Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, статистичні дані Державного комітету статистики України, та фінансова звітність ресторану «Villa Riviera».

Наукова новизна полягає у тому, що в роботі результати досліджень сприятимуть удосконаленню стратегічного управління інноваційним розвитком

закладу, покращать позитивну динаміку основних фінансових показників підприємства та формуватимуть основи його конкурентоспроможності.

Практичне значення. Результати проведених досліджень створюють основу для подальших досліджень та практичного вирішення проблеми забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами підприємства ресторанного господарства шляхом використання та впровадження запропонованих пропозицій і заходів та можуть бути використані рестораном «Villa Riviera» у процес планування кадрової політики.

Обсяг та структура роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури, додатків. Вона викладена на 50 сторінок, ілюстрована 11 таблицями, 3 рисунками та 2 додатками. Список літератури включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Теоретичні основи суб'єкта ресторанного бізнесу

Як засвідчують сучасні психологи в [57], наявність гуманістичних та демократичних тенденцій щодо філософії праці, технологій, нових цінностей управлінської взаємодії у функціонуванні сучасних організацій зумовила переорієнтацію організацій на нові механізми діяльності. Більшість сучасних організацій дійшла висновку, що досягнення успіху стало неможливим без врахування людського потенціалу та певних «прихованих» механізмів організаційного середовища, які об'єднують людей в єдину команду і дозволяють їм працювати для досягнення спільної мети. Тому, слід погодитись з Е. Шейном [128], що в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремо процеси, технології, структури, люди та їхня діяльність, а організаційна культура (ОК) і її особливості, як об'єднуючий фактор цих процесів у межах кожної організації.

Дослідження організаційної культури (як явища) Е. Тайлором у [112] показали, що світова теорія і практика управління почали розвиватися в рамках гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені цінності, норми, традиції, мову тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим.

Як зазначено в [112], у рамках гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом і ефективний організаційний розвиток розглядається не тільки як зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

Окрім того, слід зауважити на те, що О. Стеклова [110] підкреслила, що будь-яку культуру можна уявити насамперед системою тих цінностей, які виправдали своє існування: суспільство, що володіє культурою, в основі якої лежать такі цінності, живе і розвивається, тоді як товариство з іншою культурою гине. Зазвичай загальноприйняті цінності проходять ретельний природний відбір, «обкатуються» часом, і тільки зарекомендувавши себе функціональними, які сприяють збереженню і процвітання суспільства, набувають нормативну підтримку у вигляді статутів та законів.

Існує дуже багато визначень поняття «організаційна культура». Ряд дослідників: О. Тихомирова [113], В. Козлов, Ю. Одегов, В. Сидорова [62]. Дж. Елдрідж, А. Кромби [144], Г. Шварц, С. Девис [169], К. Мішон, П. Штерн [158], Р. Кілман, М. Сакстон, Р. Серпа [154], А. Маклин, Дж. Маршал [157], Д. Мацумото [78], Б. Феган [166], О. Виханський, А. Наумов [29]. Т. Соломанідіна [107]. Н. Злобин [54]. Б. Усманов [121], С. Шекшня [129], З. Румянцева [100], Е. Смірнов [106] віддають перевагу цінностям і нормам, які направляють поведінку співробітників, інші:, такі як У. Оучі [161], Л. Сміркіч [173], роблять акцент на артефактах і символах.

Організаційна культура суб'єктів ресторанного бізнесу, особливо на перших роках існування, неминуче пов'язана з особистістю, походженням та цінностями її засновника чи засновників, а також їх баченням майбутнього організації. Це пояснює одну з причин, чому культуру так важко змінити: вона формується в перші дні історії підприємства. Коли підприємці створюють власний бізнес вони визначають правила організації, структуру, встановлену на підприємстві, та людей, яких вони наймають для роботи.

Якщо ціль культури організації збирається покращити загальні результати діяльності організації, вона повинна забезпечувати стратегічну конкурентну перевагу, а переконання та цінності повинні широко розповсюджуватися та впевнено підтримуватися. Сильна культура може принести такі переваги, як посилення довіри та співпраці, меншу кількість розбіжностей та більш ефективно прийняття рішень.

Культура також забезпечує неформальний механізм контролю, контролю, сильне почуття ідентифікації з організацією та спільне розуміння співробітників щодо того, що важливо [15]. Якщо працівники та підприємства на яких вони працюють, мають чітко визначені культури, також можуть виправдати свою поведінку на роботі, оскільки така поведінка відповідає культурі, ключ до успішної організації полягає в тому, щоб мати культуру, засновану на міцно розповсюдженому наборі переконань, що підтримується стратегією та структурою [23].

Як зазначено в [98] стратегія забезпечує чіткість і спрямованість колективних дій та прийняття рішень. Вона спирається на плани та набори варіантів мобілізації людей, і часто може бути відзначена винагородами за досягнення цілей (прибуток, розширення, вихід на новий ринок тощо), так і суперечливими наслідками, при виникненні розбіжностей на стадії впровадження. В ідеалі вона також включає адаптивні елементи, які можуть сканувати та аналізувати зовнішнє середовище та відчувати, коли потрібні зміни для підтримання зростання. Однак культура є більш невлотимим важелем, оскільки велика частина її закріплена в невисловленій поведінці, мисленнях та соціальних моделях.

Таким чином, викладена інформація підтверджує актуальність питання щодо формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу. Особлива увага приділяється методичному підходу, який описує послідовність формування, включаючи необхідні для цього інструменти. І, як можна бачити, послідовність, що представлена на рис. 1.1, включає зв'язок між організаційною культурою та стратегічним управлінням, і на основі проведених досліджень включає необхідні елементи, що мають вплив на кінцевий результат.

Процес формування організаційної культури є складним, проте структурованим процесом [17]. Він передбачає постановку направлених питань, відповідь на які вирішить подальший процес послідовності формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу. Окрім того, даний

алгоритм повинен включати не тільки формування нової організаційної культури, але й перехідної.

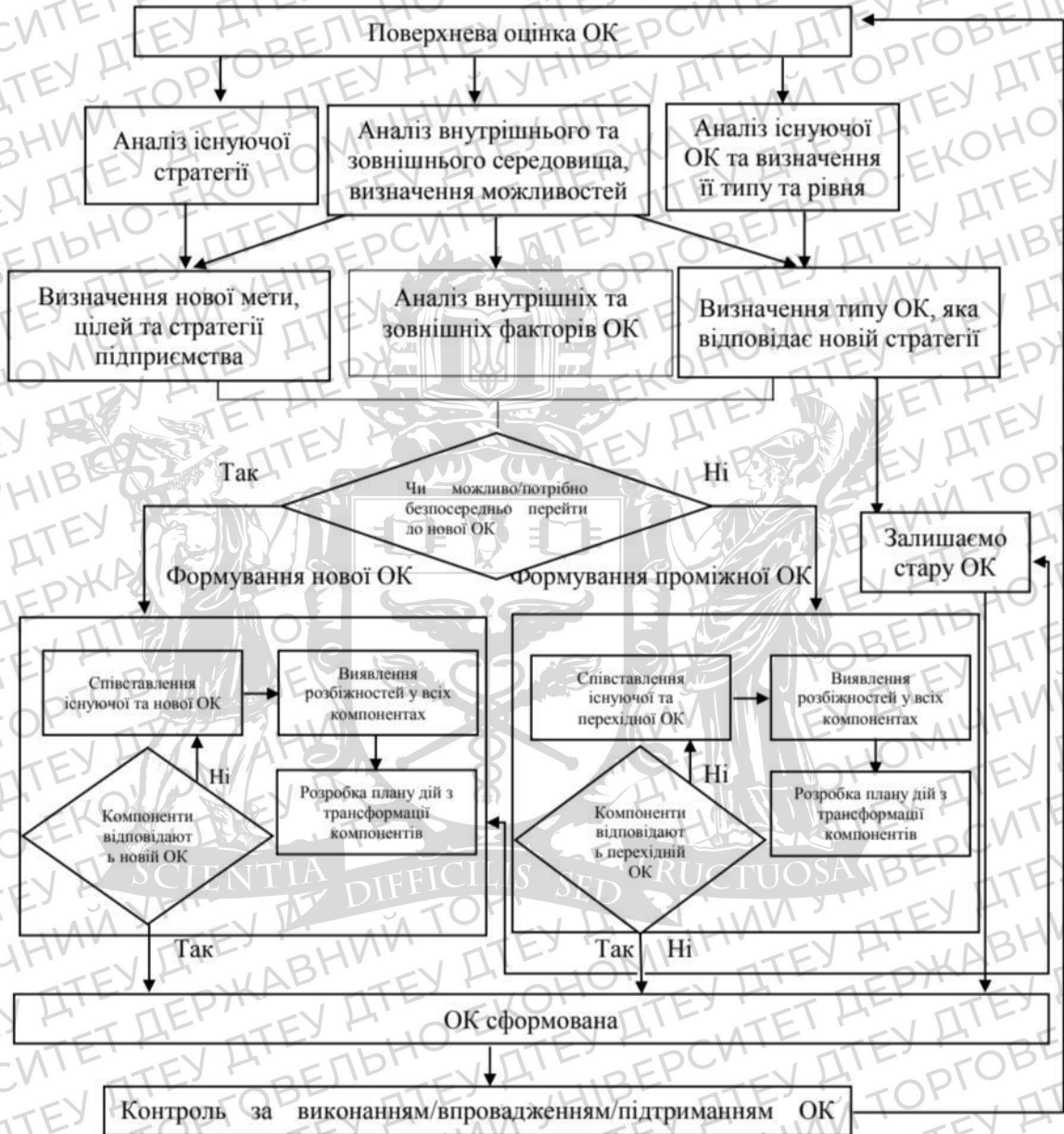


Рис.1.1. Послідовність формування організаційної культури

Джерело: розроблене автором на основі джерела [17].

Важливість етапу поверхневої оцінки полягає у визначенні вже існуючих елементів, як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Етап поверхневої оцінки включає наступні кроки: аналіз існуючої стратегії; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення можливостей; аналіз існуючої організаційної культури та визначення її типу та рівня. Першим кроком є аналіз

існуючої стратегії, який визначає чи діятиме організація в даному напрямленні та чи зберігатиме існуючі цілі та мету, якщо ні, то визначаються нові цілі, мета та стратегія підприємства.

Стратегічний аналіз організації є важливим фактором, коли йдеться про формулювання плану для безперервної роботи компанії. За допомогою стратегічного планування можуть бути досягнуті цілі та завдання, поставлені компанією. Проводячи стратегічний аналіз, перш за все, необхідно добре знати своїх конкурентів, для того, щоб визначитися зі стратегією, яка відокремитися від них і зберегти конкурентоспроможність. Допоможе Однією з найбільш важливих функцій стратегічного аналізу є прогнозування майбутніх подій та планування альтернативного підходу, якщо перша стратегія не спрацює.

Наступним етапом є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення можливостей де поява нових факторів як всередині так і зовні підприємства може призвести до змін стратегії та вплинути на визначення типу організаційної культури.

Аналіз навколишнього середовища у стратегічному управлінні відіграє відчутно важливу роль у житті підприємства, вказуючи поточні та потенційні можливості або загрози поза компанією у її зовнішньому середовищі. Зовнішнє середовище включає політичні, екологічні, технологічні та соціологічні події або тенденції, які можуть впливати на бізнес прямо чи опосередковано. Зовнішній аналіз зазвичай проводиться в рамках аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Менеджери, які займаються питанням стратегічного управління, повинні проводити даний аналіз щомісяця, півроку або щороку, залежно від характеру галузі. Таким чином, можна досягти конкурентної переваги та зменшити ризик не бути готовим до зустрічі із загрозами. В ході досліджень управління [32] було показано, що метою зовнішнього аналізу є допомога у розробці стратегії шляхом інформування осіб, які приймають рішення на підприємстві, про зовнішнє середовище.

1.2 Аналіз факторів впливу організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу

Можна стверджувати, що культура – це соціальний клей. Основна роль культури полягає в тому, щоб дати можливість людям ефективно та гнучко співпрацювати у великих масштабах. Вона існує у формі інститутів (формальних та неформальних), які складають правила гри всередині та поза групою. Маючи культуру, люди знають, чого очікувати від один одного, структурують свою взаємодію і таким чином досягають більш ефективної та плідної співпраці. Ефективно, перш за все тому, що іноді мільярди людей об'єднують свої зусилля та прагнуть досягти спільної мети оперативно та результативно, оскільки це відбувається з мінімальними або меншими трансакційними витратами.

Сьогодні в сучасних заможних суспільствах люди можуть вибирати організації, з якими вони хочуть співпрацювати. Ось чому для організацій настільки важливо визначати та визначеною та, мабуть, вирашною. Впроваджувати культуру, яка є чітко проблема формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням набуває все більшої важливості, особливо у період розвитку технологій (комунікаційних та інформаційних), зростання масштабів виробництва та створення нових груп товарів. Усе це сприяє зміні стратегій підприємства, а отже і перерозподілу цінностей та завдань, що безпосередньо стосується організаційної культури.

Безумовно, ці процеси є суперечливими, бо різні типи організаційної культури підтримують відмінні способи досягнення цілей та прийняття рішень. Зараз жодне підприємство не може виконувати свою місію і виживати у світі конкуренції, не підтримуючи міцної та вигідної культури. Дослідження наслідків організаційної культури були розпочаті ще у 1980-х роках, і сьогодні вони відповідають новим людським цінностям та стилям розвитку, що принесли нову еру на підприємства. Прийнято вважати, що існує консенсус щодо думки, що підприємства, які докладають зусиль для впровадження організаційної культури, яка заохочує спілкування між своїми членами та спонукає працівників до

вірувань у фундаментальні переконання, забезпечать сприятливу робочу атмосферу.

Поширеність культури підприємства вимагає, щоб керівництво визнавало основні виміри їх організаційної культури та її вплив на змінні, пов'язані з працівниками, такі як задоволення, прихильність, згуртованість, реалізація стратегії, ефективність. Помітний вплив могутньої організаційної культури прояснюється на темі реалізації стратегії. Окрім того, що формулювання стратегії видається критичним, її виконання слід вважати життєво важливим. Тільки підприємства, які реалізують майже всю свою стратегію, досягають необхідних показників прибутковості.

Отже, заохочуючого зважаючи чинника, на важливість культури, як об'єднуючого та її слід враховувати у процесі впровадження стратегічного управління. Таким чином, необхідно визначити, які види культур допоможуть організації реалізувати свої стратегічні цілі. Крім того, необхідно з'ясувати вплив компонентів культури на реалізацію стратегії. Беручи до уваги роль сучасних соціальних та особистих цінностей, можна припустити, що підприємства, які враховують важливість впливу організаційної культури та людського фактору в цілому, мають більш ефективний процес впровадження стратегій на підприємстві. Окрім того, це допомагає управлінській ланці створити продуктивне середовище для персоналу, що сприятиме досягненню результатів у реалізації стратегії з більш високим рівнем продуктивності.

Задля визначення впливу даних елементів та побудови методичного підходу, який встановить взаємозв'язок організаційної культури зі стратегічним управлінням, було запропоновано сім положень, висвітлюючих основні принципи даної залежності. Організаційна культура розглядається як важливий стратегічний елемент, який направляє всі підрозділи підприємства на досягнення спільних цілей. Для здійснення цього впливу, організаційна культура реалізує дві основні функції: внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію. У статті автора «Проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організаційної

культури на підприємстві» [22] було розглянуто етапи формування організаційної культури та запропоновано впровадження інтеграції та адаптації на певні рівні, що дозволить впорядкувати та розділити позиції факторів впливу.

Можна погодитись з В. Долбасвим [45], який під внутрішньою інтеграцією розуміє становлення колективу, перетворення окремих людей в ефективну команду, а серед завдань, з якими неминуче стикається будь-яка організація в плані внутрішньої інтеграції, можна віднести розподіл влади, подолання конфліктів між окремими людьми або групами, «притирання» стилів роботи, поведінки, спілкування і т. Д. Зовнішня адаптація передбачає пошук організацією своєї ніші на ринку і адекватну реакцію на динаміку зовнішнього середовища. Долаючи труднощі зовнішньої адаптації, організація вчиться виживати [45].

Детальне опрацювання проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції як основних напрямків формування організаційної культури вимагає поділу складових її елементів. Виходячи з необхідності такого поділу, до елементів організаційної культури, пов'язаних з першою групою (зовнішньої адаптацією), можна віднести місію і стратегію, цілі, засоби, контроль, корекцію. Відповідно до елементів культури другої групи (внутрішньої інтеграції) спільну мову і концептуальні категорії, межі груп і критерії входження і виходу з груп, влада і статус, особистісні відносини, нагородження і покарання, ідеологія і релігія.

Як було зазначено у статті автора [22], спираючись на праці К. Ким та Р. Куинн [56]. Можна стверджувати, що процес формування організаційної культури відбувається в тому економічному і соціальному середовищі, в якому функціонує підприємство та на це впливають різні вимоги ринку і необхідно діяти в напрямку задоволення потреб клієнтів, що необхідно досягти за допомогою реалізації інтересів організації. Підприємство не може розвиватися, якщо воно не пристосовано до змін зовнішнього середовища і не є достатньо гнучким; з іншого боку, неможливо уявити підприємство без власного внутрішнього

простору, своїх законів та принципів, внутрішньоорганізаційного клімату і свого власного підходу до вирішення таких завдань, як внутрішня інтеграція та згуртованість колективу.

Окрім того, в роботі А. Тихомірової [113] зазначено, що вплив на організаційну культуру може здійснюватися через партнерів, конкурентів, суспільство, органи влади та інші зовнішні установи, які не є членами підприємства, проте мають якість опосередковані контакти. Наприклад, ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути) мають безпосередній контакт з організаційною культурою підприємства з яким вони співпрацюють. Таким чином, і вона на них впливає, і вони на неї. Можливо, навіть конкуренти здатні змінити процес формування культури суспільство також завжди змінюється. Органи влади можуть стежити, чи відповідає організаційна культура чинним законам, і чи не виходить вона за рамки дозволеного. Крім того, організаційна культура є складовою культури суспільства. Тож ця система вимагає подальшого вдосконалення.

Дуже наглядно виразив свою думку В. Спивак, що уявлення про значення зовнішнього оточення і необхідність врахування його при формуванні організаційної культури є одним з найважливіших вимог системності та ефективності функціонування організації [108]. Будучи відкритою системою, організація в дуже сильному ступені залежить від зовнішнього середовища відносно поставок ресурсів, сировини, енергії, набору персоналу, задоволення потреб обслуговуваних нею споживачів продукції (робіт, послуг) [19].

Також існує ряд функцій, які описав у своїй книзі Ю. Старцев [37]. Більшість із них представляють цілком реальну цінність як для самої організації так і для більшості її членів. Проте, такі вчені, як Ю. Одегов та Н. Шаталова [87, 127] пропонують розділити усі функції організаційної культури на дві групи в залежності від впливу зовнішнього або внутрішнього середовища, які наведені у табл. 1. 11 та мають більш доповнену класифікацію:

- 1) функції зовнішньої адаптації – група функцій, яка забезпечує пристосування організації до умов зовнішнього середовища і виживання в ньому;
- 2) функції внутрішньої інтеграції – група функцій, яка забезпечує цілісність організації та внутрішню єдність її членів.

Саме вся сукупність функцій організаційної культури є тією системою, яка забезпечує існування організації, підтримуючи її становлення і розвиток як з урахуванням факторів внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1

Функції організаційної культури

№ пор.	Назва	Функції
Функції зовнішньої адаптації		
1	Іноваційна	Постійний пошук нововведень, що забезпечують конкурентну перевагу.
2	Формування позитивно іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу	Створення сприятливого враження про організацію в суспільстві.
3	Орієнтація на споживача	Реалізація принципу «Клієнт завжди правий».
Функції внутрішньої адаптації		
4	Інтегруюча	Об'єднання інтересів членів організації, формування відчуттів приналежності, ідентичності.
5	Адаптивна	Засвоєння новими членами організації культурних цінностей, залучення до клімату організації робочого оточення.
6	Мотивуюча	Розвинення почуття приналежності і причетності до благородної місії організації, яке підвищує рівень трудової мотивації співробітників.
7	Комунікативна	Пізнання норм поведінки та засобів спілкування, що сприятиме швидкому взаєморозумінню, сприйняттю інформації та однаковості її трактувань.

Джерело: складено автором на основі [87, 127]

Ми можемо бачити, що функції організаційної культури однаково включають як фактори внутрішньої інтеграції так і зовнішньої адаптації. Це говорить про те, що впровадження і дотримання цих факторів несе, однозначно, благотворний вплив ЯК на клімат серед співробітників, так і на їх продуктивність. В залежності від ситуації на підприємстві цей список можна розширювати і додавати фактори, які пов'язані безпосередньо з виявленими проблемами. Наприклад, функція регулювання партнерських відносин може бути корисна якщо зовнішнє середовище і її окремі суб'єкти вельми несприятливі для організації тим, що використовують цінності і норми, що не збігаються з цінностями і нормами конкретної організації.

У цьому випадку висока організаційна культура допомагає виробити прийнятні правила взаємодії з партнерами, які передбачають відповідні етичні та моральні норми моральну відповідальність перед ними. Також функція орієнтування на споживача може впроваджуватись при слабкій організаційній культурі, коли внутрішньоорганізаційні проблеми, як правило, затьмарюють проблеми споживача. Така організація не має майбутнього, якщо не почне піднімати свою культуру до рівня, що представляє інтерес для споживача.

Вплив на організаційну культуру здійснюється на основі атрибутів, вони дозволяють ідентифікувати її на макро- та мікрорівні, що дає змогу встановити її місце в стратегічному управлінні підприємства.

Основні атрибути за Ю. Старцевим [109] представлено в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Атрибути організаційної культури

Атрибути	Сфера впливу
Традиції та звичаї, рівень співпраці працівників	В деяких організаціях, особливо в бюджетних установах, існують традиції відзначення свят спільно.
Цінності	Яку поведінку співробітників можна вважати допустимою, як будуються відносини з колегами і начальством це все несе організаційна культура.
Стилі керівництва: авторитарний і демократичний.	Наприклад, для державних установ, заснованих і контрольованих повністю однією особою (власником), характерний більш авторитарний стиль.

Джерело: складено автором на основі [109]

Управління сучасним підприємством представляє собою різноманітні, складні та многогранні процеси, які безпосередньо беруть участь у формуванні та підтримці життєдіяльності підприємства. Окрім того, вона є незамінною при фінансових кризах на підприємстві, нестабільних умовах праці та інших труднощах, і вплив, у такому випадку, на ефективність системи управління є доволі великим. У своїй статті Ю. Лисецький [76] представив склад системи управління підприємства (рис. 1.2).

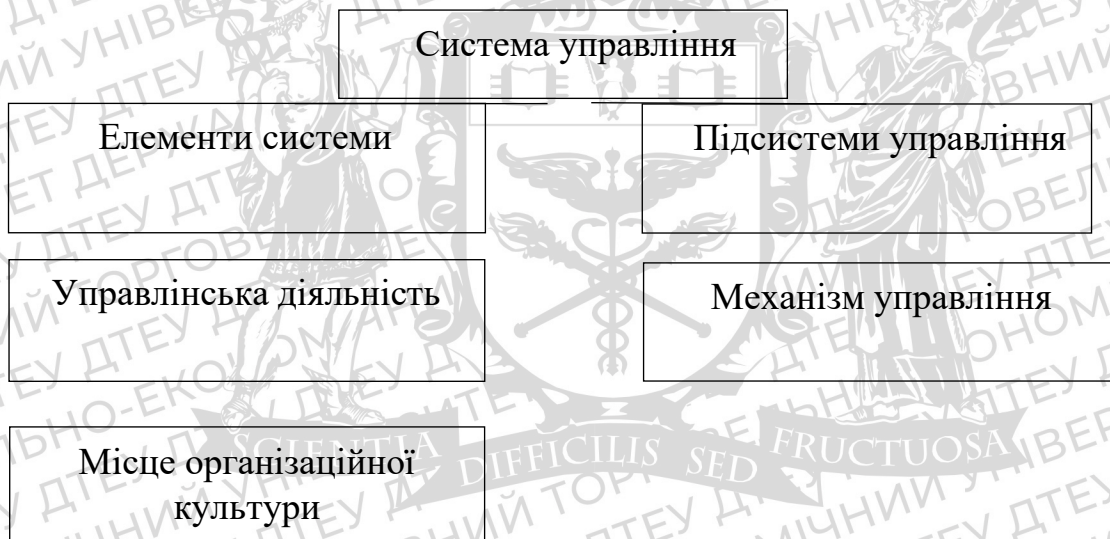


Рис.1.2. Склад системи управління суб'єкта ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [76].

Як можна бачити, дана схема включає такі елементи як цілі, завдання, комунікації, схеми відносин, комунікації, схеми управління та систему докуметообігу, що вказують на вплив організаційної культури майже на всі системи управління. Це підтверджує важливість та необхідність впровадження та підтримку організаційної культури суб'єктаресторанного бізнесу. На формування організаційної культури впливають дві групи факторів: внутрішні (стратегічні та тактичні) та зовнішні. 1. Ковова та Н. Пахота [59] представили зовнішні та внутрішні фактори, які допомагають виявити недоліки у розвитку організаційної культури та розробити заходи щодо їх усунення (рис. 1.3).

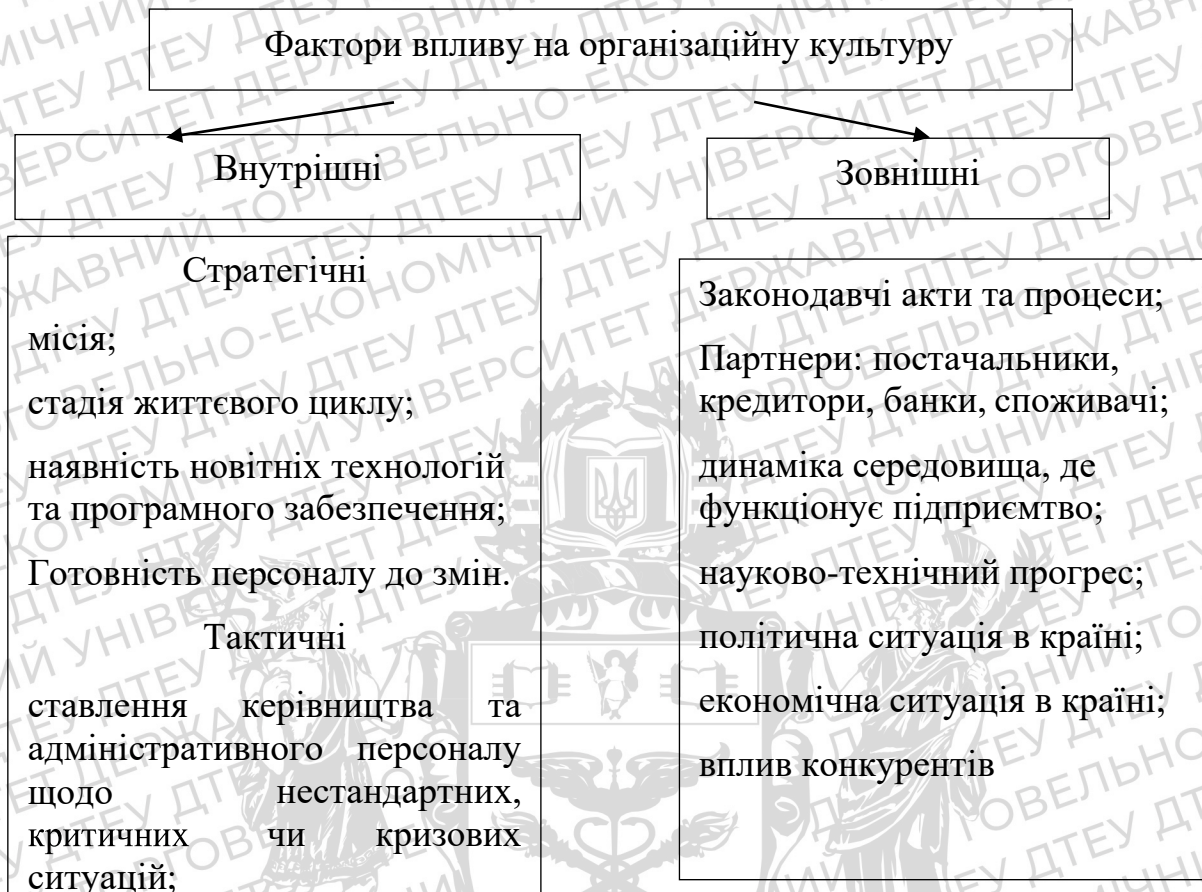


Рис.1.3. Фактори впливу на формування організаційної культури

Джерело: складено автором на основі джерела [59].

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «VILLA RIVIERA»

2.1 Програма удосконалення

Ресторан Villa Riviera – найкраще місце для душевних зустрічей! Сімейний ресторан на лівому березі Дніпра. Авторська кухня з легким європейським відтінком та різноманітною палітрою страв від шеф-кухаря ресторану Юрія Ткаченка. Ресторан має два поверхи та панорамну терасу з краєвидом на залив Дніпра. На першому поверсі розташована шоу-кухня з дров'яною піччю, де можна насолодитися процесом приготування страв. Затишна літня тераса, розташована на березі Дніпра, та створена для атмосферних літніх вечорів із сім'єю та друзями. Жива музика розтікається рестораном кожні вихідні. Виступ піаністів та співаків вражають гостей чистотою свого виконання.

Для наймолодших гостей ресторану у вихідні проводять святкову анімацію, або кулінарні майстер-класи. Дитяча кімната, обладнана всім необхідним: від лабіринту до приставки Xbox та м'яких іграшок. І люблене всіх юних гостей ресторану — дитяче меню. Там зібрані бестселери для наймолодших гостей. Традиція ресторану — підкреслювати смак авторських страв благородним вином. Сомельє ресторану із задоволенням підбере вино, яке до тонкощів відповідає смаку та уподобанням гостя. Розкішний вибір позицій у винотеці потішать будь-якого гурмана. Villa Riviera – символ душевного сімейного відпочинку та гармонійне поєднання смаку, бездоганного сервісу, комфорту та краси.

Організаційна культура розглядається як невід'ємний інструмент управління персоналом і резерв підвищення ефективності бізнесу діяльності основною функцією організаційної культури є створення почуття особистість співробітників ресторану, а також забезпечення гармонізації організаційних та

індивідуальних інтересів. Організаційна культура - це набір найважливіших припущень, цінності, що застосовуються членами організації, які виражаються в чому вони стверджують, що є організацією, яка дає людям орієнтири щодо їх поведінки та дій. В процесі знайдено рішення дослідження: ресторан «Villa Riviera» знаходиться в Києві. За видами діяльності підприємство відноситься до лінійного типу організаційної культури.

У ході дослідження з'ясувалося, що не всі вони проводяться в ресторані функції управління персоналом. Проаналізовано в рамках рішення організаційна культура ресторану Villa Riviera характеризується клановим типом культури зі значними елементами адхократичний тип культури, що не відповідає заданим стратегічним цілям. При дослідженні організаційної культури ресторану «Villa Riviera» було виявлено проблеми: організаційна культура не відповідає стратегічним цілям ресторану; робота з формування та розвитку організаційної культури не проводиться.

У таблиці 2.1 наведені заходи щодо вдосконалення організації культури ресторану для усунення виявлених проблем.

Таблиця 2.1

Заходи для вдосконалення організаційної культури

Проблема	Захід	Відповідальний	Термін використання	Витрати, тис.грн
Організаційна культура не відповідає стратегічним цілям ресторану	Розробити місію та девіз ресторану, затвердити ключові цінності персоналу	Директор ресторану	Лютий-березень 2022 року	1,026(5 годин роботи директора).
Робота над формуванням розвитку організаційної культури	Зміна організаційної культури (проведення нарад.	Директор ресторану та агентство по організації виїзних заходів	Лютий-червень 2022 року	18,9

Джерело: складено автором.

Розвитку необхідна організаційна культура ресторану, що підтверджує потребу розробка заходів щодо підвищення організаційної культури ресторану. При вирішенні четвертого дослідницького завдання в якості заходів пропонується покращити організаційну культуру ресторану «Villa Riviera»:

- Сформулювати місію та девіз;
- Зміна організаційної культури (проведення нарад, «мозковий штурм» Тощо);
- Розробка сайту з урахуванням розробки загальної концепції розвитку.

Розробка сайту агентством ПРАЙС-НТ є рекомендованою діяльністю в контексті даної роботи, розглядається з бюджетом 53 тис. грн. З тим, що директор ресторану бере на себе всі процеси розвитку, витрати на його роботу час розраховується з урахуванням його посадового окладу, відповідно до штатної чисельності графік, та вказана заробітна плата. Формування та розвиток організаційної культури – це конкретний бізнес-процес, яким необхідно керувати разом із проведенням, маркетингу, продажів. Організаційна культура створюється штучно одночасно зі створенням підприємства, тому ним необхідно керувати, необхідно планувати, формувати та будувати відповідно до вимог організацій.

Розвиток представлених проблемних сфер діяльності дозволить удосконалити організаційну діяльність підприємства ресторанного типу, що шляхом підвищення рівня конкуренції серед найближчих конкурентів, що знаходяться в м. Київ. Загалом підприємству громадського харчування необхідно сформулювати чітку стратегію розвитку, яка дозволила б будувати плани та завойовувати нові ринкові ніші шляхом збільшення його значення серед конкурентів. На основі аналізу організаційної культури та системи управління персоналом в ресторані «Villa Riviera» можна сформулювати ряд пропозиції, спрямовані на його вдосконалення. Щоб розпочати процес підвищення організаційної культури від прийому нового співробітника до колективу, необхідно розробити спеціальну програму адаптації співробітників, що значною

мірою підвищити початкову мотивацію та бажання проявити себе. Навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників та рішень, як основної мети завдань формування конкурентоспроможності персонал є важливим мотивуючим фактором.

Для підвищення мотивації праці в персоналі ресторану «Villa Riviera» слід запровадити корпоративне страхування персоналу. Страхування від нещасних випадків і захворювання є важливим засобом забезпечення соціальних гарантій громадян, надається роботодавцем. За рахунок колективного страхування працівників можна вирішити питання зниження плинності кадрів, просування по службі привабливість роботи в ресторані, залучення кваліфікованого персоналу, підвищення стабільності бюджету підприємства. Договірні внески добровільне особисте страхування, яке укладається виключно на випадок настання смерті застрахованого працівника або збитку для застрахованого працівник, який є інвалідом у зв'язку з виконанням трудових обов'язків, включаються до складу витрат у сумі, що не перевищує десяти тис грн на рік на одного застрахованого працівника.

Відповідно до цієї частини страховий внесок, сплачений за страхування часу подорожі та роботи, оплачуваної з прибутку. Розвиток корпоративної культури – складна задача витратний матеріал наприклад, організація виїзного заходу «Кулінарний курс» буде містить наступні статті витрат. Під час виконання курсу створюється атмосфера творчого пошуку. На прикладі захоплюючий, але досить складний страви, група вчиться вирішувати спільне завдання, виробляти тактику та стратегію її вирішення. Участь у «Кулінарному курсі», учасники почали долати бар'єри в спілкуванні, ближче пізнати один одного, це призводить до природного і швидкого об'єднання групи.

Формулювання місії ресторану «Villa Riviera» полягає в «наданні послуг у сфері харчової промисловості на високому рівні якості, які найкраще відповідають потребам споживачів, з метою досягнення лідируючих позицій на ринку ресторанного господарства». послуги та продукти». Ця заява про місію говорить про майбутнє ресторану, оскільки вказує на стратегічне бачення;

вказує на характер і мету, оскільки вказує на характер діяльності; визначає найважливіші параметри, оскільки описує основні шляхи виконання місії.

Функція формування, збору, передачі та зберігання цінностей ресторанного підприємства здійснюється через чітке формулювання цінностей у словесній формі (наприклад, цінністю закладу може бути висока якість продукції), та послуг, задоволення споживачів, виконання ними своїх зобов'язань перед суспільством); то сформульовані значення необхідно зафіксувати письмово. Тому для ресторану, послуги якого націлені на середній цільовий сегмент, який активно зацікавлений у якісній і смачній їжі та індустрії дозвілля, необхідно створити сторінки в соціальних мережах і розробити веб-сайт, щоб просувати його інтереси та позиціонувати себе як ресторан з передовими технологіями.

Створивши сайт з продажу ресторанної продукції, ви зможете досягти наступних цілей:

- Завоювання нового сегменту споживачів, а саме користувачів мережі Інтернет;
- Розширення радіусу дії за межі зони розташування на нові території, в тому числі в межах країни в цілому, за рахунок організації постачання продукції споживачам;
- Підвищення рейтингів серед основних конкурентів;
- Відображення та просування акцій, що проводяться в ресторані з метою залучення категорії користувачів мережі Інтернет шляхом введення додаткових користувачів;
- Проведення вікторин та розіграшів призів через Інтернет-додатки.

Розташування має відповідати загальній концепції ресторану і відображати стиль компанії. Анімаційне меню, відео з товарами, а також масштабування зображень дозволяють споживачам переглядати та вибирати товари найвищої якості. Перед процесом розробки веб-сайту програмістам необхідно поставити технічне завдання, вказати конкретні умови реалізації та результат, який буде отримано в результаті має бути:

- Корпоративний, насичений духом підприємництва;
- Відображати загальний стиль компанії;
- Мати анімоване меню та вкладки;
- Бути підключеним до соціальних мереж;
- Надати можливість вести прямі ефіри та робити записи блоками;
- Надання доступу до мережевих ресурсів, напр. В. YOUTUBE тощо;
- Організувати простір ресторану за допомогою 3D форматів;
- Нести інформацію про історію відкриття;
- Надавати інформацію про корпоративне життя ресторану;
- Виділіть сторінку HR Policy, включаючи можливість опублікувати категорію «Вакансії».

Створення сайту для ресторану зробить ресторан «Villa Riviera» більш відомим у місті Київ. Планують збільшення прибутку на 20% за рахунок використання інтернет-ресурсу, підвищення кваліфікації персоналу та проведення рекламних кампаній. Очікуваний економічний результат від впровадження Інтернет-присутності ресторанної компанії «Villa Riviera» становить 10% продажів у перший рік пропозиції та 20-40% у наступні роки. Для просування інтернет-сайту підприємства ресторанного типу необхідно виконати наступні дії.

1. Створення яскравого дизайну сайту.
2. Розкрутка сайту через різні браузерери.

Оскільки основою товарної реклами в Інтернеті є реклама на створеному сайті, то існують пошукові системи та пошукові каталоги, програмні засоби та автоматизовані сервіси, які значно полегшують так звану рекламу – рекламу сайту, а отже і товарів, що на ньому рекламуються.

Реклама сайту в пошуковій системі необхідна для того, щоб:

- Виділіть свій веб-сайт у пошукових системах, зробіть його видимим серед незліченних сайтів-конкурентів;
- Інформувати громадськість про існування компанії та про перелік товари (послуги), які він надає.

2.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів. Для цього спочатку визначимо вартість проведення заходів. Перевага створення сайту та його просування в групах у соціальних мережах ресторану полягає в тому, що, по-перше, ця компанія українська. По-друге, знаходиться в місті Київ, його легко знайти; По-третє, якість придбаної продукції можна розглядати і перевіряти при вивченні складу і продумані фотографії. Сайт ресторану «Villa Riviera» - це можливість постійно нагадувати споживачеві про існування цієї компанії і давати йому можливість запам'ятати логотип і відмітні риси. Рекомендації важливі для збільшення продажів і, таким чином, покращення та розширення конкурентних переваг перед сусідніми ресторанами з подібними продуктами.

Аналіз структури продажів показав, що асортимент в ресторані «Villa Riviera» постійно змінюється і поповнюється новими продуктами і стравами, колекції змінюються два-три рази на рік, успіх залежить від продажів в поточному сезоні. Асортимент послуг і харчування також відповідно збільшує продажі. Запропоновані заходи щодо розвитку організаційної культури ресторану дадуть ресторану «Villa Riviera» новий курс розвитку, відкриють перспективи, а також компанія зможе зайняти нові ніші на ресторанному ринку Києва, а можливо і всього міста. У таблиці 2.2 наведено основні витрати на організацію та проведення виїзних занять.

Таблиця 2.2

Основні витрати на проведення виїзних занять

Вартість тренінгу	$1400 \cdot 7 = 800$
Транспортні видатки	3000,00
Харчування протягом дня	$300 \cdot 7 = 2100,00$
Фотосесія всього дня тренінгу	4000,00
Разом	18900,00

Джерело: складено автором

Таким чином, вартість проведення виїзної фірмової вечірки становить 18 900,00 грн., що для ресторану не особливо дорого. Фото з заходу є хорошим мотиватором для підвищення лояльності співробітників до ресторану. Розробка стенду «Кращий працівник місяця» може потребувати розробки спеціального ескізного проекту та його типографського виконання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розробка стенду «Кращий працівник місяця»

Розроблення ескізу стенда	2500,00
Виготовлення стенду	3000,00
Установка стенду	1000,00
Виготовлення світлин співробітників	7000,00
Разом	13500,00

Джерело: складено автором

Розробка фірмового коду не коштує нічого, тому що робиться спільно з командою, але його виготовлення можна довірити друкарні, щоб він відповідав усім стандартам компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розробка фірмового коду

Посада	Оклад	Місцевий коефіцієнт	Разом
Директор	30000	4500	34500
Годинна ставка при 168 год. на місяць	178,57	26,78	205,35
12 годин роботи з розробки кодексу	2142,85	321,42	2464,28
5 годин роботи розроблення місії та девізу	892,85	133,92	1026,78
4 години роботи ключові цінності персоналу	714,28	107,14	821,42

Джерело: складено автором

Результатом пропозицій стали гроші, витрачені на подію: годинник, який має власне вартісне вираження (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розробка кодексу

Розроблення кодексу	2464,28
Розроблення ескізу кодексу	4000,00
Цифрова печатка	340,00
Створення плетіння	600,00
Разом	4940,00

Джерело: складено автором

Заходи та витрати на просування Інтернет сайту підприємства ресторанного господарства представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Просування інтернет сайту

Вид видатків	Виконавець	Сума тис.грн	Терміни
Створення яскравого та цікавого дизайну сайту	Спеціалізоване агентство	13	Січень 2023 р.
Пошукова оптимізація	Менеджер інтернет сайту	15	01.02.19 – 01.01.23
Обмін посиланнями, банери	Менеджер інтернет сайту (ІТ відділ)	5	01.02.19 – 01.01.23
Розміщення реклами		20	01.02.19 – 22.01.23
Разом		53	

Джерело: складено автором

На даний момент кількість відвідувачів сайту ресторану «Villa Riviera» може становити близько 400 осіб на день завдяки веденню «історій» в мережі Instagram з активним посиланням на сайт ресторану. Завдяки розпочатим діям планується збільшити кількість відвідувачів сайту до 1400-1500 осіб на день, що призведе до підвищення впізнаваності компанії та збільшення кількості клієнтів. Підсумовуючи вдосконалення організаційної культури, слід враховувати, що більший внесок у її створення вносить керівник підприємства, саме він підтримує корпоративну культуру всього підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Витрати на вдосконалення

Найменування заходу	Передбачуваний видатки, грн.
Виїзний тренінг	18900,00
Стенд «Кращий працівник»	13500,00
Видання корпоративного кодексу	4940,00
Сайт ресторану	53000
Разом	90340,00

Джерело: складено автором

Таким чином, можна говорити про досить високу ефективність запропонованих заходів щодо розвитку організаційної культури закладу громадського харчування. Розраховуємо, що окупність усіх заходів відбудеться через 3-5 місяців після основного обсягу робіт. За даними ресторану, середній рахунок на одну людину в ресторані за статистикою продажів за 2019-2022 роки становив 35-400 грн. Розрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів, для цього розрахуємо прогноз фінансових результатів (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Прогноз фінансових результатів на 2022 рік

Стаття	Тис.грн	Прогноз (тис.грн)	Абсолютне відхилення (тис.грн)	Відносне відхилення (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	16 665,08	22 566,60	5 901,52	35,41
Інші операційні доходи	0,5	0,5	0,0	0,00
Інші доходи	1,4	1,4	0,0	0,00
Разом доходи	16 667,0	22 568,5	5 901,5	35,41
Собівартість реалізованої продукції	16 177,1	21 631,76	5 454,63	33,72
Інші операційні витрати	114,2	114,2	0,0	0,00
Витрати на просування		223,8	223,8	-
Разом витрати	16 291,3	21 969,8	5 678,5	34,86
Фінансовий результат до оподаткування	375,7	598,7	223,0	59,38
Податок на прибуток	67,6	107,77	40,15	59,38
Чистий прибуток	443,3	706,5	263,2	59,38

Джерело: складено автором

Як бачимо, реалізація запропонованих заходів сприятиме збільшенню прибутку ресторану на 59,381% або 263,2 тис.грн.. При цьому, сприйняття рівня цін у споживачів зміниться, адже зі зростанням популярності ресторану, зростає потенційна готовність клієнтів платити більше. Спрогнозуємо вплив запропонованих заходів на конкурентні переваги ресторану « Villa Riviera » (табл.2,9).

Таблиця 2.9

Порівняння конкурентних переваг ресторану «Villa Riviera» та його основних конкурентів «Phi-Phi» та «Trattoria Zucca» після проведення заходів з удосконалення бренду ресторану.

Конкурентна перевага	Вагова частка	Villa Riviera	Інтегр. оцінка	Phi-Phi	Інтегр. оцінка	Trattoria Zucca	Інтегр. оцінка
		Балів		Балів		Балів	
Інтер'єр закладу	5	0,5	4	0,4	5	0,5	5
Місце розташування	5	0,5	4	0,4	5	0,5	5
Якість страв	4	0,6	4	0,6	5	0,75	4
Широта асортименту страв меню	5	0,75	3	0,45	3	0,45	5
Цінова політика	5	1	4	0,8	3	0,6	5
Якість обслуговування	4	0,8	4	0,8	5	1	4
Популярність закладу	5	0,5	3	0,3	4	0,4	5
Всього		4,65		3,75		4,2	

Джерело: складено автором

Вивчаючи соціальний вплив запропонованих заходів, слід зазначити, що завдяки комплексу заходів організаційна культура зможе подолати кризову ситуацію в ресторані «Villa Riviera», покращаться взаємовідносини в колективі, що покращить загальний стан досліджуваного підприємства. Виходячи з результатів аналізу та розроблених рекомендацій, слід зазначити, що низькі витрати дозволяють підприємству збільшити прибуток, тим самим покращивши свої позиції на ринку збуту харчової промисловості. Послуг, підвищити свою значимість у великих і сильних конкурентів.

ВИСНОВКИ

Методика визначення мотиваційних тенденцій допомагає виявити людей, які прагнуть до досягнень, знають, яких результатів вони можуть досягти. Люди з мотиваційною схильністю до досягнень ставлять перед собою конкретні завдання і намагаються їх досягти, схильні до ризику, не бояться нововведень і ініціативи. Такі люди не схильні помічати приховані загрози і приховані проблеми. Люди з яскраво вираженими мотиваційними нахилами - відмінні лідери, які вміють мотивувати не тільки себе, але й інших. Однак керівництво колективом таким людям краще не довіряти. Люди з мотиваційною схильністю знають, як запобігти невдачі, яких результатів вони повинні досягти.

Такі люди здатні передбачати можливі перешкоди і проблеми, які можуть виникнути в процесі роботи. Вони не схильні до ризику та нововведень, не сприймають роботу в постійно мінливих умовах, завдань, де необхідно швидко адаптуватися до умов, приймати нестандартні рішення. Проте такі співробітники дуже успішні в аналітичній чи контрольній діяльності. Мотивація - це процес спонукання себе та інших до дій для досягнення цілей і потреб. Чіткі цілі, організаційна культура і перспективи компанії стають неефективними, якщо співробітники не зацікавлені в їх реалізації, тобто не мотивовані. У той же час керівники, зацікавлені в розвитку своєї компанії, повинні створювати системи стимулювання своїх співробітників.

Метапрограмні портрети кількох співробітників можуть дати розуміння того, наскільки добре вони працюватимуть разом у команді. Незважаючи на всі переваги цього методу, слід зазначити, що він не може бути використаний як єдиний метод відбору, а буде ефективним і значущим доповненням до інших методів. В результаті аналізу організаційної культури ресторану «Villa Riviera» можна зробити висновок, що дане підприємство має власну систему управління персоналом та організаційне середовище, яке допомагає підприємству розвиватися та досягати поставлених цілей. В особі директора ресторану співробітники бачать грамотного керівника, який уважно ставиться до

персоналу. Безумовно, є недоліки в процесі роботи, але в цілому атмосферу ресторану можна назвати позитивною. Ресторан «Villa Riviera» працює на ринку громадського харчування вже не перший рік і зумів завоювати лідируючі позиції в цій сфері, що, безумовно, є мотивуючим фактором для розвитку організаційного середовища підприємства. Аналіз управління персоналом на підприємстві показав, що підприємство має розвинену систему управління персоналом, але в той же час є ряд істотних недоліків, таких як недостатня адаптація нових працівників, відсутність системи кар'єрного зростання, і немає системи мотивації праці. Для працівників ресторанного господарства створені всі умови праці при використанні різноманітних методів управління мотивацією. Використовуються такі напрямки стимулювання як матеріальне (премії, бонуси) та нематеріальне стимулювання, які на даний момент потребують вдосконалення.

Основними онкурентами є «Phi-Phi» та «Trattoria Zussa». Було визначено, що ресторан «Villa Riviera» має вищі конкурентні переваги завдяки посданню демократичних цін, якості та атмосфері закладу. Ресторан Trattoria Zussa пропонує більш дороге меню, а оскільки цільова аудиторія ресторану «Villa Riviera» - це люди, які заходять пообідати та замовити їжу на виніс. Слабким місцем ресторану є маркетингові комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. С. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навчальний посібник - К.: Знання України, 2019. - 352 с.
2. Ахромеева Т. С., Малинецький Г. Г., Посашков С. А. Культура. Самоорганізація. Моделювання. Обсерваторія культури. 2019. Т. 14. № 3. С. 260267.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посібник – К.: Атіка, 2017.
4. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: суть структура. Засоби навчальної та науково- дослідної роботи збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. 2011 Вип. 36. С. 12-17. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpkhnpu_zntndr_2011_36_4.pdf (дата звернення: 20.01.2020).
5. Валіютти Н. А. Інструментальні засоби підтримки прийняття рішень в сфері масових послуг: дисертація ... кандидата економічних наук: 0808.00.13 Державна бюджетна освіта затверджена вищою професійною освітою Київ, 2020. 159 с.
6. Гузар У., Дубик Н., Малічевська Х. Організаційна культура в системі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів. теоретичні та практичні аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Херсон, 16-18 жовтня 2019 р. Херсон: вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 402-404.
7. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 259 с.

8. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток ресторанного бізнесу України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2020. № 7 (172). С. 65–69.
9. Євенко Л. І. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами. Бізнес-навчання. 2019. Випуск. 1. С. 22–29.
10. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 5 (155). С. 321-327.
11. Лозовський О. М. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності / О. М. Лозовський, І. В. Дрончак // Молодий вчений. 2018. - № 1(1). - С. 101-104.
12. 3. Лук'янов В.О. Організація готельно-ресторанного обслуговування. Навчальний посібник. – К.: Кондор-Видавництво, 2017. – 346с.
13. Ларіна Я., Медведкова І. Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-економічні. сучасного періоду України. 2019. Вип. 1(123). С. 15-20 проблеми 17. Левкіна Р. В., Левкін А. В. Імідж підприємств на ринку екологічно чистої продукції. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 67-70.
14. Мунін Г. Б., Змійов А. О., Зінов'єв Г. О., Самарцев Є. В. Та інші. Управління сучасним готельним комплексом: навч. Посібник / Г. Б. Мунін, А. О. Змійов, Г. О. Зінов'єв, Є. В. Самарцев. – К.: 2017. – 610 с.
15. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання. К., 2019. 320 с.
16. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: Навчальний посібник/ М.П. Мальська, І.Г. Пандяк; М-во освіти і науки України; Львівський нац. Ун-т ім. І. Франка. – К.: ЦУЛ, 2018. – 472 с.
17. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.

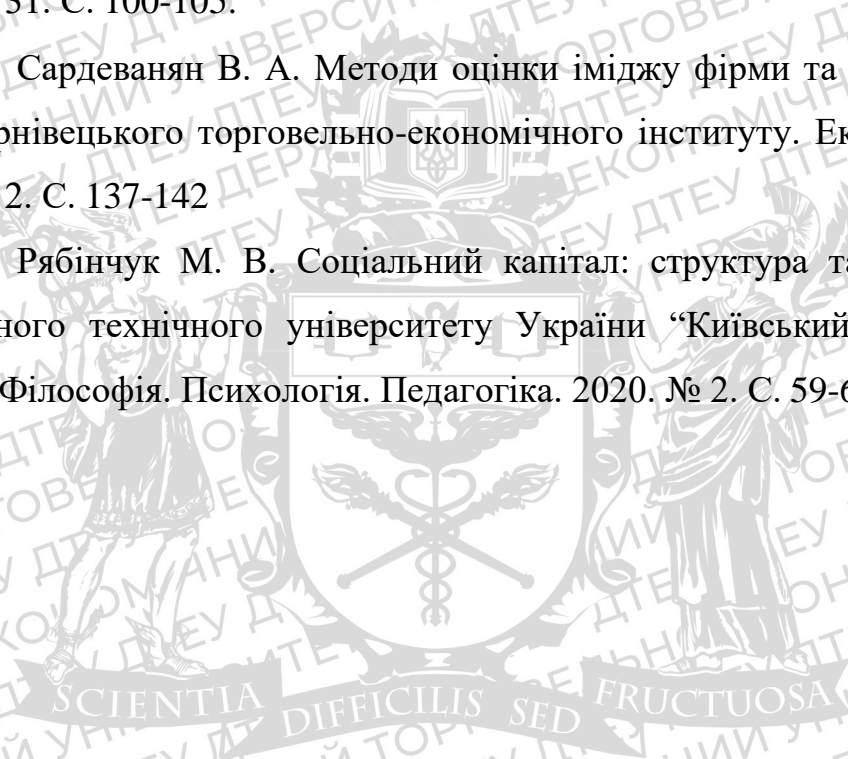
18. Никифороенко В.Г. Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 5(248). С. 70–83. 24. Ньюмеер Марті. 3ar Zag: [найкращий посіб. Із брендингу] / Марті.
19. Огляд українських готелів і ресторанів. URL: <http://ukraine-forbusiness.com/ua/info-fortourists-in-ukraine/70-review-of-hotels-and-restaurants>.
20. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля. 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20
21. Окландер М.А. Маркетингова цінова політика. Навчальний посібник./ Окландер М.А., Чукурина О.П. К.: ЦУЛ, 2012. 240с 26. Офіційний сайт ресторану Villa Riviera[Електронний].
22. Ощипок І.М. Матеріали наукової конференції "Актуальні проблеми економіки торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції" (м. Львів, 10-11 травня 2018 р.). Львів: ЛТЕУ, 2018. 386 с. С.242-243.
23. Попа А., Колишко Р., Попова Н., Панзіка Ф. Дослідження та аналіз вакансій і потреб у кваліфікованих кадрах у країнах ЄС, Республіці Молдова та в Україні / Міжнародна організація праці. Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. Будапешт: ЄС-МОП, 2019. 137 с.
24. Поплавська А.В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах. URL: <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>
25. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 26-31.
26. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 1 (14). С. 145-151.

27. Сватюк О.Р. Організаційні форми управління громадським харчуванням у системі споживчої кооперації України // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник ДУ "Львівська політехніка". -2017. - № 384. - С. 309-314.

28. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.

29. Сардеванян В. А. Методи оцінки іміджу фірми та їх застосування. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2018. Вип. 2. С. 137-142

30. Рябінчук М. В. Соціальний капітал: структура та зміст. Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". Філософія. Психологія. Педагогіка. 2020. № 2. С. 59-64.



ДОДАТКИ



Анкета Доброго дня! Шановний респондент, просимо Вас взяти участь в опитуванні.

Дайте відповідь, будь ласка, на представлені нижче питання, які допоможуть виявити популярність, доступність, зручність у користуванні діючими каналами збуту послуг ресторану «Villa Riviera» Київ. Анкета складається з 14 питань, відповіді на які займуть не більше 7 хвилин. Дякую Вам за участь!

1. Ви ходите в ресторан, щоб:

- А Пообідати/повечеряти
- Б Провести ділову зустріч
- Зустрітися з друзями / коханими
- Г Інше (вказіть, будь ласка)

2. Як часто Ви відвідуєте ресторани?

- А майже щодня
- Б 2-3 рази на тиждень
- В раз на тиждень
- Г 2-3 рази на місяць
- Д раз на місяць
- Е раз на 2-3 місяці
- Ж рідше, ніж раз на 2-3 місяці

3. При виборі ресторану найбільш важливим фактором для Вас є:

- А Популярність, популярність ресторану
- Б Напрямок кухні, меню

В інтер'єр ресторану

Г Ціна

Д Якість їжі та напоїв

Е Якість обслуговування

Ж Розташування, привабливий зовнішній вигляд (вивіска, фасад)

І інше (вказіть, будь ласка)

4. Зазначте, будь ласка, джерела інформації, якими Ви керуєтеся під час вибору ресторану:

А Рекомендації друзів та знайомих

Б Зовнішня реклама

В Реклама у пресі

Г Радіо — реклама

Д Інтернет

Е Інше (вказіть, будь ласка)

5. Ви обрали ресторан «Villa Riviera», бо:

А ще жодного разу його не відвідували і вирішили спробувати

Б Він зручно розташований

В. У нього цікавий інтер'єр

Г Подобається якість їжі та напоїв

Д Подобається якість та стиль обслуговування

Е Подобається незвичайна атмосфера у ресторані

Ж Тут прийнятні ціни

З Інше (вказіть, будь ласка)

6. Ви задоволені якістю їжі та напоїв у нашому ресторані?

А Так

Б Швидше так, ніж ні

В Швидше ні, ніж так

Г Ні

7. Ви знаходите ціни в меню нашого ресторану

А цілком нормальними

Б Швидше низькими, ніж високими

В Швидше високими, ніж низькими

Г Високі

8. Ви задоволені якістю обслуговування у нашому ресторані?

А так

Б Швидше так, ніж ні

В Швидше ні, ніж так

Г Ні

9. Ви б хотіли, щоб у нашому ресторані було:

А Караоке

Б Жива музика / концерти / шоу-програми

В Танцювальний майданчик / сцена для танців

Г Інше (вказіть, будь ласка)

Д Нічого

10. Зауважте, будь ласка, видання, які Ви постійно читаете:

А Дозвілля

Б Афіша

В Не спати

Г Cosmopolitan

Д Спе

Е Harper's Bazaar

Ж 7 Днів

З ТБ – Парк

І Антена

Л Махім

М Men's Health

11. Вкажіть вашу статть

А Жіночий

Б Чоловічий

12. Ваш вік

А Молодше 17 років

Б 17-25 років

В 26-35 років

Г 36-45 років

Д Старше 46 років

13. Сімейний стан

А Одружений (одружена)

Б Неодружений (неодружений)

14. Зайнятість



А працюючий

Б Тимчасово не працює В Учень Г Не працюючий



Результати анкетування

	Кількість відповідей	Питома вага, %
Ви ходите в ресторан, щоб?		
Пообідати/повечеряти	7	35
Провести ділову зустріч	0	0
Зустрітися з друзями / коханими	6	30
Інше (вказіть, будь ласка)	2	10
Як часто Ви відвідуєте ресторани?		
майже щодня	5	25
2-3 рази на тиждень	20	100
раз на тиждень	6	30
2-3 рази на місяць	8	40
раз на місяць	2	10
раз на 2-3 місяці	1	5
рідше, ніж раз на 2-3 місяці	1	5
При виборі ресторану найбільш важливим фактором для Вас є:		
А Популярність, популярність ресторану	2	10
Б Напрямок кухні, меню	4	20
В інтер'єр ресторану	3	15
Г Ціна	8	40
Д Якість їжі та напоїв	4	20

Е Якість обслуговування	3	15
Ж Розташування, привабливий зовнішній вигляд (вивіска, фасад)	8 3	40 15
І інше (вказіть, будь ласка)		
Зазначте, будь ласка, джерела інформації, якими Ви керуетесь під час вибору ресторану:		
Рекомендації друзів та знайомих	12	60
Зовнішня реклама	3	15
Реклама у пресі	1	5
Радіо — реклама	4	20
Інтернет	20	100
Інше (вказіть, будь ласка)	1	5
Ви обрали ресторан «Villa Riviera», бо:		
А ще жодного разу його не відвідували і вирішили спробувати		
Він зручно розташований	17	85
У нього цікавий інтер'єр	3	15
Подобається якість їжі та напоїв	0	0
Подобається якість та стиль обслуговування	20	100
Подобається якість та стиль обслуговування	9	45
Подобається незвичайна атмосфера у ресторані	3	15
Тут прийнятні ціни	1	5
Інше (вказіть, будь ласка)		
Ви задоволені якістю їжі та напоїв у нашому ресторані?		
так		
Швидше так, ніж ні	5	25
Швидше ні, ніж так	2	10
	0	0
	0	0

Ні		
Ви знаходите ціни в меню нашого ресторану цілком нормальними?		
Швидше низькими, ніж високими	8	40
Швидше високими, ніж низькими	4	20
Високі	7	35
	0	0
Ви задоволені якістю обслуговування у нашому ресторані?		
так		
Швидше так, ніж ні	5	25
Швидше ні, ніж так	20	100
Ні	2	10
	0	0
• Ви б хотіли, щоб у нашому ресторані було:		
Караоке	12	60
Жива музика / концерти / шоу-програми	3	15
Танцювальний майданчик / сцена для танців	4	20
Інше (вказіть, будь ласка)	1	5
Нічого	0	0
Зауважте, будь ласка, видання, які Ви постійно читаете:		
Дозвілля	9	45
Афіша	3	15
Не спати	1	5
Cosmopolitan	5	25
Єпе	4	20
Harper's Bazaar	2	10

7 Днів	12	60
ТБ – Парк	4	20
Антенa	1	5
Maxim	5	25
Men's Health	1	5
Вкажіть вашу стать		
Жіночий	12	60
Чоловічий	9	45
Ваш вік		
Молодше 17 років		
17-25 років	12	60
26-35 років	5	25
36-45 років	2	10
Старше 46 років	5	25
Сімейний стан	1	5
Одружений (одружена)	5	25
Неодружений (неодружений)	1	5
Зайнятість		
працюючий	12	60
Тимчасово не працює	5	25
Учень	2	10
Не працюючий	1	5